



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**LIDERANÇA NO FEMININO: DESAFIOS DA  
CONCILIAÇÃO DO TRABALHO COM A FAMÍLIA**

**CÁTIA VANESSA ANTUNES MARQUES**

**SETEMBRO – 2013**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**LIDERANÇA NO FEMININO: DESAFIOS DA CONCILIAÇÃO DO  
TRABALHO COM A FAMÍLIA**

**CÁTIA VANESSA ANTUNES MARQUES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES**

**SETEMBRO – 2013**

## **Resumo**

A entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, a expansão das tecnologias de informação que possibilitam o contacto constante com as organizações, e o equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional, listam entre os temas mais abordados nos últimos anos. No entanto a conexão entre a liderança feminina e a sua conciliação entre o trabalho e a família, ainda não tinha sido amplamente explorada – objetivo deste estudo. Nesta análise, foram entrevistadas líderes, de entre várias áreas e setores de trabalho, de maneira a averiguar a realidade do seu papel como profissionais, mulheres e mães. Os resultados apontam para a grande dificuldade destas profissionais em conciliar as duas esferas da vida, dado que passam muitas horas a trabalhar e as responsabilidades domésticas recaem ainda, na sua grande maioria, em si.

## **Abstract**

The massive entry of women into the labor market, the expansion of the IT's that allow the constant contact with organizations, and the work-life balance, are the hot topics in the last years. Nevertheless, the link between female leadership and work- life balance, had not been widely studied – the purpose of this paper. In this analysis, were interviewed female leaders, of a large range of working activities and sectors, in order to determine the reality of their role as professionals, women and mothers. The findings revealed that these women have great difficulties to achieve work-life balance, because they spend long hours working and the domestic responsibilities are still their domain.

Palavras-Chave/Key-words: work-life balance; female leadership; gender bias; career success; Portugal.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, pela orientação, exigência e paciência dedicada.

Aos meus pais, cujo apoio incondicional me permitiu seguir em frente; aos meus irmãos, Vasco e Mara, e à restante família que me incentivaram em progredir sempre mais; à minha sobrinha Íris, apenas por existir.

Ao Luís Ângelo, por todo o apoio, amor, inspiração e infinita paciência, em todos os momentos, principalmente nos mais stressantes.

Às minhas amigas, Ana, Witiney, Jaqueline, Délima, Tânia, Mafalda e Amélia, por todo o apoio, ajuda e alegria compartilhada. À Cátia, pela infinita prontidão e disponibilidade em ajudar, à Joana por ouvir e compartilhar todas as preocupações, e à Carolina, pela ilimitada reserva de gargalhadas que consegue causar.

Aos meus colegas de trabalho, Rita, Miguel, Clementina, Ana, Tiago e Ricardo pelo apoio e palavras amigas sempre disponíveis. À minha chefe Helena Barreira, pelo constante apoio, compreensão e liderança de exemplo.

Aos meus colegas e amigos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, José, Vanessa, Vera, Milene e Diana, pelo companheirismo, alegria e desafios compartilhados dentro e fora das aulas. À Ilda, pelo carinho, apoio, frequente disponibilidade em ajudar, e sobretudo infinita sabedoria.

À minha constante, imparável e incansável companheira de grupo, e acima de tudo amiga, Irina, por toda a paciência, conselhos, criatividade, amizade e alegrias que me proporcionou ao longo destes dois anos – sem a qual não teria conseguido.

“You gain strength, courage and confidence by every experience in which you really stop to look fear in the face. You are able to say to yourself, ‘I lived through this horror. I can take the next thing that comes along.’ “

Eleanor Roosevelt

## Índice

<b>1-</b>	<b>Introdução</b>	<b>6</b>
<b>2-</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	<b>7</b>
<b>2.1-</b>	<b>Liderança</b>	<b>7</b>
<b>2.2-</b>	<b>Preconceito de género</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1-</b>	Definição	<b>8</b>
<b>2.2.2-</b>	Globalidade do conceito	<b>9</b>
<b>2.2.3-</b>	Ocorrência da discriminação	<b>10</b>
<b>2.2.4-</b>	Obstáculos percetíveis	<b>11</b>
<b>2.3-</b>	<b>Conciliação entre a vida familiar e a vida profissional</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1-</b>	Definição	<b>12</b>
<b>2.3.2-</b>	Formas de conciliação entre o trabalho e a família	<b>13</b>
<b>2.3.3-</b>	Origem	<b>14</b>
<b>2.3.4-</b>	Interferência trabalho-família e família-trabalho	<b>15</b>
<b>2.3.5-</b>	Benefícios	<b>16</b>
<b>2.3.6-</b>	Dificuldades	<b>17</b>
<b>2.3.7-</b>	Conciliação e as mulheres líderes	<b>18</b>
<b>2.4-</b>	<b>Sucesso Profissional</b>	<b>19</b>
<b>2.4.1-</b>	Definição	<b>19</b>
<b>2.4.2-</b>	Dimensões do Sucesso	<b>19</b>
<b>2.4.3-</b>	Barreiras	<b>20</b>
<b>3-</b>	<b>Metodologias de Investigação</b>	<b>22</b>
<b>3.1-</b>	<b>Delineamento</b>	<b>22</b>
<b>3.2-</b>	<b>Participantes</b>	<b>22</b>
<b>3.3-</b>	<b>Instrumentos de Recolha e Análise</b>	<b>23</b>
<b>3.3.1-</b>	Procedimentos de análise	<b>24</b>

<b>4-</b>	<b>Resultados</b>	<b>26</b>
<b>4.1-</b>	<b>Trajetória profissional e projeto pessoal</b>	<b>26</b>
<b>4.2-</b>	<b>Sucesso na profissão</b>	<b>27</b>
<b>4.3-</b>	<b>Desigualdade de género</b>	<b>29</b>
<b>4.4-</b>	<b>Conciliação entre o trabalho e a família</b>	<b>30</b>
<b>4.4.1-</b>	<b>Agregado familiar</b>	<b>30</b>
<b>4.4.2-</b>	<b>Gestão do tempo</b>	<b>30</b>
<b>4.4.2.1-</b>	<b>Equilíbrio ao longo da carreira</b>	<b>31</b>
<b>4.4.2.2-</b>	<b>Equilíbrio atualmente</b>	<b>33</b>
<b>4.5-</b>	<b>Perceção do papel da empresa no contexto CTF</b>	<b>33</b>
<b>5-</b>	<b>Discussão</b>	<b>34</b>
<b>5.1-</b>	<b>As mulheres líderes em Portugal conseguem equilibrar a vida profissional e a vida particular/familiar?</b>	<b>34</b>
<b>5.2-</b>	<b>O sucesso conseguido por estas mulheres é construído em detrimento da constituição de família?</b>	<b>36</b>
<b>6-</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>38</b>
<b>6.1-</b>	<b>Conclusão</b>	<b>38</b>
<b>6.2-</b>	<b>Limitações e questões futuras</b>	<b>39</b>
<b>7-</b>	<b>Referências</b>	<b>40</b>
<b>8-</b>	<b>Anexos</b>	<b>43</b>

## **1. Introdução**

Em Portugal, numa questão de décadas a taxa de participação feminina no mercado de trabalho aumentou significativamente, alterando também o modo como a gestão familiar se passou a processar (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Para além disso, atualmente, 27% dos cargos de direção em Portugal são exercidos por mulheres, o que coloca o país no 19º lugar no ranking dos 34 países do mundo onde as mulheres têm mais cargos de topo (Barroso, 2012). Ressalto ainda o facto de no dia 20 de novembro, o Parlamento Europeu ter aprovado uma proposta para aumentar a representação feminina nos conselhos de administração das empresas, de forma a atingir os 40% até 2020. Deste modo, torna-se pertinente o estudo, no contexto português, do equilíbrio e/ou conflito entre a vida familiar e profissional que a liderança feminina de topo vive.

Este estudo pretende explorar se as mulheres líderes conseguem ter um equilíbrio entre a esfera profissional e a esfera privada, ou se sofrem desequilíbrios. Caso o conflito se verifique, será que este se repercute no sucesso empresarial destas mulheres? Ou seja, será que estas profissionais possuem dificuldades em se fazer respeitar e afirmar no seio da organização, pelo facto de terem que cumprir com as suas responsabilidades familiares? Nesta investigação pretende-se igualmente averiguar se a idade é um fator impeditivo ou contributivo para o sucesso profissional da mulher, e se este último determina a decisão de constituição de família. O estudo irá estender-se aos dois setores empresariais (privado e público).

Com estes objetivos em mente prossegue-se à elaboração das questões de partida. Assim pretende-se compreender, se:

- 1) As mulheres líderes em Portugal conseguem equilibrar a vida profissional e a vida particular e/ou familiar?
- 2) O sucesso conseguido por estas mulheres é construído em detrimento da constituição de família?

## 2. Revisão da Literatura

Durantes os últimos anos, estudos têm vindo a ser realizados em redor dos temas da liderança no feminino, do preconceito de género e da conciliação entre a família e o trabalho. A elaboração destes estudos tornou-se necessária devido ao facto de as mulheres entrarem nas empresas em grandes números para posições de apoio, e apenas uma minoria alcança a gestão de nível intermédio, e um número ainda mais reduzido atinge uma posição executiva de topo (Michailidis, Morphitou, & Theophylatou, 2012). Em primeiro lugar há que estabelecer uma definição de alguns conceitos a utilizar, nomeadamente de liderança, preconceito de género, práticas de equilíbrio da vida profissional com a vida familiar, e de sucesso profissional (carreira).

### 2.1 Liderança

Na literatura encontramos várias referências à liderança, e consequentemente à tentativa de uma definição que seja mais abrangente. Deste modo, a liderança é definida como um método de influência intencional de um indivíduo sobre outros, para facilitar a ligação e as atividades dentro de uma equipa ou organização, guiando-os de forma estruturada (Moller & Gomes, 2010). Esta pode igualmente ser definida como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (Robbins, 2010; pp. 359).

Existe ainda a referência a vários estilos de liderança, por vezes antagónicos entre si, dos quais destaco, em primeiro lugar o estilo masculino *versus* o estilo feminino, e em segundo lugar o estilo transacional *versus* o estilo transformacional.

Em relação ao estilo masculino vs. (*versus*) feminino, pode-se dizer que estes estão ligados a determinados comportamentos exercidos pelos indivíduos. Para a liderança masculina estão associados: (1) a resolução de problemas, (2) a capacidade de influenciar as chefias e (3) a delegação de tarefas e decisões (Prime, Carter &



Welbourne, 2009). No caso da liderança feminina associam-se os seguintes comportamentos: (1) apoiar, (2) recompensar, (3) *mentoring*, (4) estabelecer redes de comunicação ou *networking*, (5) consultoria, (6) *team-building* e (7) inspirar outros.

A liderança pode ser transformacional ou transaccional, sendo que a primeira é aquela “exercida por pessoas que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas permanentes”, e a segunda “caracteriza-se por apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e negociação de conflitos” (Moller & Gomes, 2010, pp. 685).

É deste modo plausível que, encontremos a informação de que, ao longo dos anos, muitas mulheres tentaram ajustar-se ao modelo masculino de liderança (ou tradicional), por dois motivos prováveis: ou admiravam líderes existentes na altura (homens), ou perceberam que para terem uma promoção e a subsequente recompensa, tinham que se conformar com o modelo utilizado (Bellou, 2011).

Muitos autores consideram, porém, que a maioria dos líderes não possuem unicamente um estilo transformacional ou transaccional, mas antes um misto dos dois. É igualmente referido que não existe um estilo mais eficaz que outro, pelo que ambos resultam, mas em contextos diferentes (Duarte, D’Oliveira & Gomes, 2009). Muitos autores afirmam que as mulheres tendencialmente adotam um estilo mais democrático ou transformacional, e os homens um estilo mais autocrático ou transaccional (Duarte et al, 2009; Moller & Gomes, 2010; Vinkenburt, Engen, Eagly, & Johannesen.Schmidt, 2011).

## **2.2 Preconceito de Género**

### **2.2.1 Definição**

O preconceito de género ou *gender bias* pode ser classificado como os comportamentos e atitudes adotados em função dos estereótipos ou percepções

associados ao género que podem levar à discriminação (Prime et al, 2009). Muitas vezes, persiste a crença de que ao contrário das mulheres, os homens possuem características naturais de liderança, o que implica a forte convicção de que estas têm menos traços de líder (Prime et al, 2009), perceções essas globais. Assim, numa situação de promoção para um cargo de topo, é mais fácil para um homem do que para uma mulher alcançá-lo, mesmo este tendo iguais ou menores qualificações que a mulher (Moller & Gomes, 2010). Isto é, uma mulher com as mesmas qualificações que um colega homem terá que trabalhar mais e possuir desempenhos organizacionais muito mais significativos para poder alcançar posições de topo. Logo, o seu avanço na carreira é muito mais lento que o do colega homem (Michailidis et al, 2012).

### **2.2.2 Globalidade do Conceito**

As posições de liderança podem ser exercidas pela mulher em diferentes esferas da vida profissional, seja no setor privado, no setor público, ou ainda na vida política. Existem diversos elementos que influenciam a forma como as mulheres conseguem alcançar essas ditas posições de liderança. Existem alguns fatores que poderão afetar a participação das mulheres na vida política, e estes podem variar consoante a nação e estão em perpétua mudança, uma vez que a liderança é feita de relações profundamente enraizadas nas características sociais dos países (Bullough, Kroeck, Newbury, Kundu & Lowe, 2012).

Persiste ainda a ideia generalizada de que, como os homens são considerados os chefes de família, e por isso o sustento da mesma, e as mulheres como protetoras do lar, são atribuídas aos homens características mais relevantes, e às mulheres características mais comuns, em nada associadas com aquelas que uma liderança de sucesso deve possuir (Bosak & Sczesny, 2011). São por isso atribuídos aos homens *status* mais elevados, maiores competências e mais capacidades de liderança, isto

porque são observados em papéis mais prestigiantes e poderosos do que as mulheres (Bosak & Sczesny, 2011).

### **2.2.3 Ocorrência da Discriminação**

A discriminação de gênero pode ocorrer em três situações distintas nas organizações, (1) no processo de recrutamento e seleção, (2) na fase da contratação, e (3) na promoção e desenvolvimento de carreira.

Bosak & Sczesny (2011) referem que, num processo de recrutamento ou de promoção, se as candidatas apresentarem provas das suas capacidades de liderança, em experiências anteriores, têm hipóteses semelhantes às dos candidatos masculinos. O preconceito sobre mulheres pode ocorrer devido às características associadas às mulheres e aos homens, e as competências que se acredita serem precisas para a liderança bem-sucedida (Bosak & Sczesny, 2011). Todavia, para as autoras, na presença de informação acerca das posições alcançadas pelo indivíduo, que possam enfatizar a competência e a atuação de uma pessoa, a avaliação diferencial entre homens e mulheres para papéis de liderança é reduzida ou eliminada.

No estudo de Bosak e Sczesney (2011), afirmou-se que ao recrutar, as mulheres são menos tradicionalistas e por isso mais igualitárias. Por seu turno, os homens mantêm uma crença estereotipada em relação ao gênero, onde tendem a perceber as mulheres líderes mais negativamente que os homens líderes, pois julgam que as mulheres são mais fáceis de influenciar, mais inconstantes e não possuem a ambição e a competência tão essencial para a liderança.

As percepções estereotipadas de liderança podem levar a que a avaliação de desempenho das mulheres líderes seja menos favorável em relação aos colegas masculinos (Prime et al, 2009). As características associadas, na sua maioria, à mulher, designadamente a empatia, submissão, o ser faladora, emocional, calma e expressiva, têm em última análise influenciado negativamente a imagem destas como

líderes (Duarte et al, 2009). Em alguns estudos realizados, revelou-se que mesmo as mulheres que são competentes numa função tipicamente masculina, são vistas como sendo mais hostis que os homens, pelo que a recompensa é inferior à dos colegas. Para Cook & Glass (2011), as mulheres em posições de liderança em atividades não tradicionais ou predominantemente masculinas, muitas vezes enfrentam resistência sistemática à sua autoridade, o que pode levar ao surgimento de consequências negativas relacionadas com o símbolo de *status*. Assim, sofrem não só pressões exageradas, como também não possuem a capacidade de implementar mudanças substanciais na organização, porque são ainda vistas como intrusas.

Alguns estudiosos acreditam que o hiato (género) existente nas posições de liderança deve-se, muito em parte aos estereótipos baseados no sexo e à discriminação dos mesmos (Prime et al, 2009). Contudo, muitos autores defendem que esta dificuldade de ascensão por parte das mulheres devido aos preconceitos existentes pode ser mitigada pela aposta, por parte das profissionais, na educação de nível superior (Moller & Gomes, 2010; Barroso, 2012).

#### **2.2.4 Obstáculos percetíveis**

As mulheres líderes enfrentam alguns problemas nas organizações, no que toca à respeitabilidade do seu papel, daí verificar-se a existência de três grandes obstáculos, designadamente os estereótipos de género, o *glass ceiling* (teto de vidro), e o *glass cliff* (abismo de vidro). O teto de vidro é definido por Duarte, D'Oliveira e Gomes (pág. 9, 2009) como sendo “uma barreira invisível que dificulta o avanço e a promoção da mulher a posições de topo: elas vêem os seus colegas a serem promovidos enquanto elas não o são”. Aqui, as promoções para as mulheres são mais lentas do que para os homens com qualificações iguais, e que mesmo em contextos femininos, os homens possuem mais facilidade em alcançar posições de liderança do que as mulheres (Duarte et al, 2009). O abismo de vidro ocorre normalmente em

situações de crise, cujas mulheres são preferencialmente escolhidas para cargos de decisão, o que conduz depois a uma maior precarização da sua posição, uma vez que o risco de falhar é maior.

Porém, muito do preconceito existente poderá não ser de todo intencional, visto que para Scott & Brown (2006), é possível que emergjam mais cedo, nomeadamente por parte dos investigadores ou especialistas que constroem as definições de liderança eficaz. Além do mais, é provável que o processo de socialização adotado pelas organizações esteja a perpetuar esta consciência de que liderança bem-sucedida é masculina. Assim, tanto homens como mulheres tendem a adotar traços masculinos, que são geralmente associados à liderança eficaz, muito provavelmente porque foram socializados na mesma cultura e com as mesmas regras, estabelecidas pela gestão de topo, que na sua grande generalidade é constituída quase exclusivamente por homens (Bellou, 2011).

## **2.3 Conciliação entre a vida familiar e a vida profissional**

### **2.3.1 Definição**

As políticas de conciliação entre o trabalho e a família (CTF) são as práticas empregadas pelas organizações com o intuito de mitigar os conflitos entre os vários papéis que um indivíduo desempenha (Beauregard & Henry, 2009). Para Felstead, Jewson Phizacklea & Walter (2002), a CTF consiste na capacidade de um indivíduo, com a independência da idade e do género, encontrar um ritmo de vida que lhe permite combinar o seu trabalho com outras responsabilidades, atividades ou aspirações (citados por Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva & Cegarra-Navarro, 2012). Quando os trabalhadores não conseguem encontrar o balanço entre as suas responsabilidades profissionais e as suas responsabilidades pessoais e familiares, surgem tensões e problemas, que culminam num conflito entre estes dois papéis (a interferência do trabalho no papel familiar/pessoal do indivíduo).

Todavia, este conflito pode igualmente ser o resultado direto da incompatibilidade das pressões sofridas tanto por parte do trabalho, como por parte da família (Sánchez-Vidal et al, 2012). Para Peters, den Dulk & van der Lippe (2009), o conflito resulta do facto de as pressões do papel no trabalho e do papel no domínio familiar serem mutuamente incompatíveis em alguns aspetos, uma vez que o tempo e energia necessários ao cumprimento destes papéis, tanto no trabalho como em casa, são escassos.

### **2.3.2 Formas de Conciliação entre o trabalho e a família**

As políticas de CTF assumem várias formas, designadamente em apoios por parte da organização aos seus subordinados para cuidados com os dependentes, em opções de trabalho flexível, e em licenças pessoais ou familiares (Beauregard & Henry, 2009). Salienta-se assim, mais especificamente (a) as horas de trabalho flexível, (b) a semana de trabalho comprimida, (c) horas anuais, (d) créditos pelas horas, (e) o teletrabalho ou videoconferência, (f) o *job-sharing* ou partilha de trabalho, (g) trabalho em *part time*, (h) os programas de licenças familiares seja de maternidade, paternidade ou adoção, (i) as creches no local de trabalho e (j) a assistência financeira ou informacional com os serviços de cuidados com crianças e idosos (Beauregard & Henry, 2009; Sánchez-Vidal et al, 2012).

As práticas de CTF são também promovidas pelas organizações porque não só existe um número cada vez maior de casais com dupla carreira e filhos, como também os trabalhadores encontram-se cada vez mais em busca de uma maior qualidade de vida, sendo que persiste ainda a urgência em resolver problemas relacionados com o conflito do trabalho com a família (*turnover*, stress, problemas de saúde, etc.), para além de que permanece a necessidade do compromisso em atingir a igualdade de género no local de trabalho (Sánchez-Vidal et al, 2012). Este conceito de CTF é não só associado à mulher, como também e cada vez mais, ao homem, que

se encontra a desenvolver o seu papel de pai, dado que a prioridade da carreira está cada vez mais a ser posta em causa (Sánchez-Vidal et al, 2012).

### **2.3.3 Origem**

Os diferentes papéis que um indivíduo desempenha na sua vida, interferem constantemente entre si, quer seja o papel ligado à sua vida pessoal, quer seja aquele ligado à sua vida profissional. Estes sobrepõem-se e interpõem-se mutuamente e de forma contínua, não só porque o trabalho é cada vez mais competitivo, intenso e exigente, como também o papel pessoal requer tempo, não só para atividades de lazer, mas principalmente de descanso e vida social (Sánchez-Vidal et al, 2012). O papel profissional exige que os trabalhadores estejam em constante atualização para fazer face às exigências do mercado cada vez mais competitivo, o que se traduz no elevado nível de comprometimento destes, para com a organização. Além do mais, quando as empresas oferecem aos seus empregados práticas de CTF, o nível de comprometimento para com a organização aumenta, visto que os trabalhadores sentem-se na obrigação de retribuir positivamente aos benefícios que lhes foram concedidos por partes desta (Sánchez-Vidal et al, 2012).

O conflito entre a vida familiar e a vida profissional pode ser baseado em três elementos diferentes, designadamente o tempo, as tensões, e os comportamentos (Peters et al, 2009). O conflito baseado no tempo acontece quando existe uma impossibilidade psicológica e física de um determinado indivíduo, em satisfazer as exigências de um papel devido às exigências do outro papel. O conflito assente nas tensões ocorre quando as pressões produzidas num determinado domínio, afetam o desempenho do papel pertencente ao outro domínio. Finalmente, o conflito fruto dos comportamentos traduz-se no facto de existirem padrões específicos de comportamento de um designado papel, que são incompatíveis com as expectativas em relação a outro papel.

Porém, não são apenas os trabalhadores com filhos a quererem usufruir destas práticas de CTF. Waumsley, Houston e Marks (2010), constataram que os trabalhadores solteiros possuíam menos igualdade na inclusão social do que os trabalhadores com família, no que toca ao acesso a oportunidades de trabalho e aos benefícios CTF, e no respeito pela sua vida fora do trabalho.

#### **2.3.4 Interferência trabalho-família e família-trabalho**

Na grande maioria da literatura sobre as práticas de conciliação entre o trabalho e a família, é referido que a interferência do trabalho na vida familiar é superior à interferência da vida familiar no trabalho. A contínua evolução das novas tecnologias libertaram os indivíduos das restrições do local de trabalho, permitindo que se possa trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora (Currie & Eveline, 2011). É deste modo compreensível que a fronteira que delimitava o trabalho das outras esferas da vida tem vindo a desaparecer, o que dificulta a sua separação. Assistimos por isso a um aumento das atividades profissionais dentro do lar, de um modo intensivo e extensivo. Assiste-se por isso à acumulação de tarefas, de responsabilidades e da complexidade da própria função, sobretudo nos trabalhadores em posições de chefia, que levam tarefas para casa, de maneira a poderem gerir a carga de trabalho e para estarem alerta caso a organização necessite deles com urgência (Currie & Eveline, 2011). Muitas vezes, esta extensificação forçada do trabalho tem origem no próprio trabalhador, e não necessariamente por parte da chefia direta ou da organização.

Para Currie & Eveline (2011), a extensificação do trabalho é mais facilmente encontrada em profissões ligadas às posições de chefia, mas também ligadas às atividades científicas, como é o caso dos professores universitários. A maioria dos trabalhadores universitários, trabalham em casa um ou dois dias por semana, durante a noite e nos fins de semana, pelo que pode ser muito difícil, nesta profissão, estabelecer limites ao seu trabalho (Currie & Eveline, 2011). Existem perigos para os



indivíduos que levam demasiado trabalho para o seu ambiente privado, pois podem não conseguir dar vazão à totalidade do mesmo. Geralmente, as universidades são o género de empregador que possui poucas políticas de restrição do trabalho que é efetivamente realizado em casa (Currie & Eveline, 2011).

Atualmente, o teletrabalho é apontado como a solução mais viável para a resolução deste conflito. Porém, este conceito é extremamente ambíguo, uma vez que a eficácia desta solução depende do número de horas que os indivíduos efetivamente trabalham e da necessidade de estender esse trabalho para casa (Peters et al, 2009; Currie & Eveline, 2011). Muitas vezes a permeabilidade da fronteira entre o trabalho e a família ocorre numa só direção: para facilitar a transferência do trabalho para o ambiente privado (Currie & Eveline, 2011). Para Peters et al (2009), os indivíduos com condições de trabalho flexíveis, experienciaram mais conflito do que os restantes trabalhadores. Este resultado advém do facto de que, aqueles que utilizam a flexibilidade, sentem-se na obrigação de realizarem mais horas, tratando-se deste modo de um reforço positivo, por parte da organização. Assim, apesar de algumas empresas se declararem *family friendly*, geralmente o caminho para a promoção, só acontece quando se trabalha mais do que as horas normais do horário de trabalho.

### **2.3.5 Benefícios**

As práticas de CTF são empregues porque as organizações sofrem pressões, por parte dos trabalhadores, das instituições sindicais e da legislação existente. Muito frequentemente estas práticas são implementadas, com o objetivo de melhorar a sua imagem junto do mercado, que em última análise pode conduzir à atração e retenção de profissionais altamente qualificados (Sánchez-Vidal et al, 2012). A aplicação deste tipo de medidas vai gerar vantagem competitiva ao nível do recrutamento para as empresas, pois aumenta as perceções antecipadas acerca do apoio organizacional para os possíveis candidatos (Beauregard & Henry, 2009).

O conflito entre estas duas esferas da vida pode ter resultados negativos não só para o indivíduo como também para a organização. Estas desvantagens prendem-se com menores níveis de satisfação no trabalho, o menor compromisso por parte do colaborador com a organização, a redução do esforço com o trabalho, menores níveis de performance (pessoal e organizacional), e um aumento da desmotivação, do absentismo e do turnover (Beauregard & Henry, 2009).

As práticas de CTF são igualmente utilizadas pelas organizações para extrair o compromisso por parte dos trabalhadores para com a empresa e fazer com que estes trabalhem arduamente (Heywood, Siebert & Wei, 2010). A gestão de sucesso necessita de motivar confiança e compromisso para com o colaborador, ao cumprir e satisfazer as obrigações a que se comprometeu previamente – ligação com o contrato psicológico (Heywood et al, 2010). A estratégia da organização necessita de ser desenhada de forma mais ampla, pois a lealdade dos trabalhadores aumenta na medida em que as políticas de equilíbrio entre as duas esferas da vida estiverem a funcionar com sucesso (Heywood et al, 2010). Assim, torna-se importante para o trabalhador sentir que o empregador lhe proporciona tempo para lidar com as responsabilidades familiares. Contudo, as organizações e os gestores podem não ter práticas explícitas de CTF, mas sim possuírem uma atitude em geral de adaptação ou ajuda na harmonização das responsabilidades profissionais dos trabalhadores com as responsabilidades familiares. Isto é, de permitir ou promover a existência de certas práticas CTF informais que fornecem tempo aos trabalhadores quando estes necessitam de prestar cuidados/atenção a assuntos domésticos (Heywood et al, 2010).

### **2.3.6 Dificuldades**

Em primeiro lugar, a perceção da disponibilidade e uso das práticas CTF pode ser diferente para empregados e empregadores, uma vez que existe frequentemente nas empresas um *gap* no conhecimento da oferta que a empresa dispõe – muitas

vezes encontram-se disponíveis, mas os trabalhadores não têm consciência da sua existência (Sánchez-Vidal et al, 2012). A diferença de perceções, existe devido a três razões: (a) as práticas CTF podem não ser oferecidas de forma igualitária para todos os indivíduos; (b) os gestores podem implementar estas práticas de CTF, mas não apoiam realmente o seu uso; e (c) a precisão do conhecimento das práticas CTF oferecidas pela empresa pode depender da motivação dos empregados em usufruir das mesmas. Todavia, convém ainda referir que os gestores muitas vezes aplicam estas práticas de CTF, mais por uma questão de relações públicas do que pela certeza dos seus benefícios – a implementação é feita, mas sem nunca esperar ou desejar verdadeira adesão e/ou retorno (Sánchez-Vidal et al, 2012). Por outro lado, em muitos casos, os indivíduos só procuram informações acerca das políticas de CTF da empresa, quando estão interessados em utilizá-las.

### **2.3.7 Conciliação e as mulheres líderes**

O equilíbrio entre a família e o trabalho consiste na maioria das vezes, num maior desafio para as mulheres líderes, do que para os homens líderes (Barroso, 2012), porque na grande generalidade dos casos, é a mulher que mais conflito sente entre a esfera familiar e a esfera profissional (Peters et al, 2009). Para Currie & Eveline (2011) a invejável flexibilidade de tempo e espaço da vida académica é muitas vezes um obstáculo e não uma ajuda, na medida em que a capacidade de trabalhar a partir de casa significa que das mulheres profissionais que o fazem, é esperado a realização não só das tarefas domésticas, bem como da prestação de cuidados com os filhos e ao mesmo tempo a realização do seu trabalho pago. Quando o peso da não partilha das tarefas domésticas se começa a fazer sentir e a pressão no trabalho aumenta, torna-se difícil a conciliação entre os dois mundos, sendo que Barroso (2012) afirma que uma mulher sem responsabilidades familiares poderá progredir facilmente. Logo, para um casal onde ambos possuem uma carreira

desafiante e exigente, é muito difícil gerir a família, pelo que é necessário não só a realização de concessões de parte a parte, como também possuir um ótimo sistema de apoio familiar e de suporte – ascendentes, irmãos, amigos, etc. (Barroso, 2012).

## **2.4 Sucesso profissional**

### **2.4.1 Definição**

Sucesso profissional ou sucesso na carreira é uma definição muito difícil de conseguir, por ter uma aplicação tão ampla. A carreira, no termo tradicional da palavra em gestão de recursos humanos, é vista como sendo uma “...sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida” (Cunha et al, 2012, pp. 580). Porém, carreira pode significar o conjunto de funções, atividades ou ocupações que uma pessoa vai realizando ao longo da sua vida ativa (Cunha et al, 2012). Nestas duas definições está subjacente a ideia de promoção, evolução e desenvolvimento do indivíduo, a nível profissional. Assim, torna-se igualmente lógico falar de desenvolvimento de carreira: “esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes” (Bilhim, 2009, pp. 288). O sucesso de carreira é ainda definido por Seibert, Crant & Kraimer (1999) como sendo as consequências ou conquistas positivas, psicológicas ou relacionadas com o trabalho, que uma pessoa acumula, como resultado das experiências de trabalho (Herrbach & Mignonac, 2012).

### **2.4.2 Dimensões do sucesso**

Segundo Schein (citado por Bilhim, 2009), o sucesso pode ser medido em três dimensões, nomeadamente, a horizontal, vertical e movimentos internos. A primeira refere-se a uma rotação de funções (polivalência), a segunda à suposição da existência de uma hierarquia ascendente, e de etapas a atingir, e por fim a terceira

refere-se ao poder que um indivíduo possui ou não dentro de uma organização – se pertence ou não ao *core* da empresa (Bilhim, 2009).

O sucesso profissional pode ainda possuir duas vertentes distintas, designadamente o sucesso objetivo e o sucesso subjetivo. O primeiro é medido por resultados extrínsecos e visíveis (salário e aumento do mesmo, promoções, recompensas, status hierárquico, etc.), e o segundo é medido por resultados intrínsecos, tais como a satisfação no trabalho e na carreira, e de opiniões comparativas – posição de carreira segundo realização objetivos pessoais (Traavik & Richardsen, 2010; Herrbach & Mignonac, 2012).

Todavia, apenas os próprios indivíduos podem definir e avaliar significativamente o sucesso de carreira, uma vez que este tem como referência, essencialmente, os seus próprios valores, talentos, ideia, necessidades e aspirações (Herrbach & Mignonac, 2012; O’Neil, Hopkins & Bilimoria, 2008). Logo, torna-se importante que as organizações compreendam aquilo que significa, verdadeiramente, sucesso na carreira para as mulheres, porque este repercute-se na performance, no compromisso e na retenção. É essencial atingir um certo nível de sucesso para as mulheres, por causa do impacto que tem na autoconfiança e na motivação para progredir (Herrbach & Mignonac, 2012).

### **2.4.3 Barreiras**

O sucesso na carreira de uma mulher é muitas vezes dificultado por algumas barreiras, é exemplo a falta de modelos de liderança no feminino, a discriminação de género, a falta de programas de *mentoring*, a falta de compromisso que as mulheres sentem para com as suas famílias quando têm que dar mais de si à organização, e por último a constatação de uma menor ambição em relação aos colegas masculinos – (a) porque antecipam as responsabilidades familiares futuras ou (b) porque se alinham com os papéis sociais já esperados delas (Michailidis et al, 2012; Herrbach &

Mignonac, 2012). Deste modo, apesar de as mulheres manterem um trabalho a tempo inteiro, na grande maioria, continuam a manter exclusividade das responsabilidades familiares e do trabalho doméstico, o que é o principal fator que contribui para o seu insucesso na carreira (Crompton & Lyonette, 2011).

Em algumas profissões predominantemente masculinas (como por exemplo, engenharia), as organizações por vezes ignoram o ciclo de vida dos indivíduos, pelo que as mulheres, na sua grande maioria, têm que sacrificar o desenvolvimento da carreira por razões familiares e vice-versa (Dolan, Bejarano & Tzafrir, 2011). Esta situação está presente principalmente nas mulheres, entre os 25 e os 40 anos, porque alteram o foco das suas aspirações de carreira, e no mesmo período de tempo, muito provavelmente, decidem formar família (crianças) e possuem restrições familiares (Dolan et al, 2011). Consequentemente, para estes autores, é plausível de se afirmar que o sexo afeta fortemente a relação entre aspirações de carreira e sucesso efetivo da mesma, principalmente quando se pretende equilibrar as duas esferas da vida.

Através da literatura apresentada, é perceptível a existência da necessidade de averiguar se a realidade sentida pelas mulheres líderes em Portugal é semelhante à descrita nas dos outros países. Deste modo, é objetivo deste trabalho apurar se as mulheres líderes, ou com cargos de grande responsabilidade em Portugal conseguem ou não obter equilíbrio entre a atividade profissional e a família ou esfera privada. Pretende-se igualmente explorar como se procedeu a progressão na carreira da mulher, nomeadamente se existiu ou não discriminação, e se o percurso foi traçado tendo em conta as responsabilidades familiares e/ou os objetivos pessoais. Finalmente é importante averiguar se as organizações percebem a importância do equilíbrio entre estas duas esferas da vida, e se existe a promoção destas práticas de maneira formal no seio das mesmas.

### **3. Metodologia de Investigação**

#### **3.1. Delineamento**

No tema de trabalho aqui analisado, pretende-se estudar características de uma pequena parte da população portuguesa, pelo que o método a utilizar deverá incidir no estudo em profundidade, ao qual corresponde a técnica de análise qualitativa (Quivy & Campenhoudt, 2008). Este é o modelo ideal a utilizar, quando a perceção da representatividade social de uma pequena percentagem da população é o objetivo (Guerra, 2006). Este método é importante porque possibilita a recolha de informação de uma forma intensiva e flexível (Quivy & Campenhoudt, 2008). Assim, esta metodologia permite recolher o sentido que as mulheres líderes dão às suas experiências e ações, bem como possibilita analisar uma temática específica.

A técnica utilizada foi a entrevista, uma vez que esta permite recolher informações e elementos de reflexão diretamente da população estudada, cujo resultado é originado no contacto direto entre o entrevistador e os interlocutores (Quivy & Campenhoudt, 2008). Estas permitem que se aceda a um maior grau de profundidade e de flexibilidade. Deste modo, optou-se pelas entrevistas semidirectivas ou semidirigidas, que são o resultado da combinação entre diretiva (guião estruturado) e não diretiva (conversação livre sobre um certo tema), uma vez que estas possuem uma série de perguntas-guias relativamente abertas que nos permite recolher por parte do entrevistado informação de maneira mais natural e confortável para o mesmo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

#### **3.2. Participantes**

Participaram neste estudo trinta mulheres, distribuídas por cargos de chefia intermédia ou de topo de forma equitativa, sendo que dezassete pertencem ao setor privado e as restantes ao setor público, nas mais variadas áreas de trabalho (banca, educação, segurança, recursos humanos, consultoria, etc.). Em relação às

características das entrevistadas, através da consulta dos dados do Quadro 1, verificamos que possuem idades distribuídas entre os 30 e os 60 anos. Quanto ao estado civil, podemos verificar que existe um leque vasto, sendo que predominam as casadas. Relativamente às habilitações académicas destaca-se o grau de Licenciatura (contando com as que também realizaram pós-graduações).

Caracterização das Participantes					
Estado Civil	Nº	Idade	Nº	Habilitação Académica	Nº
Solteira	2	30-34 anos	2	12º ano	1
Casada	19	35-39 anos	6	Frequência Licenciatura	1
Divorciada	5	40-44 anos	6	Licenciatura	13
Viúva	1	45-49 anos	6	Licenciatura e Pós-Graduação	5
União de facto	3	50-54 anos	5	Licenciatura e Magistratura	3
Total	30	55-59 anos	4	Frequência Mestrado	1
		60 anos ou mais	1	Mestrado	3
Total			30	Doutoramento	3
Total					30

Quadro 1: Caracterização das Participantes

### 3.3. Instrumentos de Recolha e Análise

A estratégia adotada em relação à identificação de participantes foi a de averiguar junto de contactos pessoais e profissionais, possíveis líderes ou profissionais com cargos de grande responsabilidade que estivessem dispostas a participar neste estudo. Elaborou-se um esquema com as temáticas a abordar nas entrevistas, divididas por categorias, como se pode verificar no Figura 1 (página 25).

De seguida construiu-se um modelo de guião de entrevista a utilizar. No entanto, após a primeira entrevista ter sido realizada, percebeu-se que, tanto o guião de entrevista (Anexo-I), como a própria revisão da literatura não estavam adequados aos objetivos centrais deste trabalho. Uma parte da atenção estava concentrada nas diferenças entre lideranças (masculina vs. feminina; transacional vs. transformacional), sendo que ao sucesso e/ou à progressão na carreira não estava a ser dada a devida importância, pelo que o guião de entrevista sofreu alterações (Anexo II), assim como a revisão bibliográfica.



Importa também explicar que o guião de entrevista está construído de modo a dar resposta a 5 categorias que foram definidas como sendo variáveis explicativas do fenómeno estudado. Estas foram consideradas explicativas na medida em que de algum modo têm impacto na vida pessoal/profissional e estão determinantemente ligadas com as questões de partida e o fenómeno em estudo. As 5 categorias em causa são: (1) trajetória profissional e projeto pessoal, (2) sucesso na profissão, (3) desigualdade de género, (4) conciliação entre o trabalho e a família e por fim (5) perceção do papel da empresa na conciliação entre o trabalho e a família. A utilização desta metodologia de análise por via de categorias (análise categorial), é segundo Guerra (2006), o método de análise ideal para descrever de forma mais compacta e organizada a informação dada pelas entrevistadas, uma vez que permite através da divisão por categorias, responder às duas perguntas de partida deste estudo. As entrevistas foram transcritas através de uma ficha de transcrição (Anexo III). Por último, foi selecionada uma ferramenta de apoio à análise de conteúdo (programa de software MAXQDA10), de maneira a poder tratar das informações recolhidas.

### **3.3.1. Procedimentos de análise**

O tratamento da informação recolhida foi realizado através da análise de conteúdo, onde o centro da observação incide sobre o sentido da ação e as diferentes racionalidades dos atores (Guerra, 2006). A análise de conteúdo é utilizada quando se pretende apreciar as decisões, os comportamentos e os valores como uma totalidade, quando se pretende articular o sujeito com a sociedade, e quando se pretende organizar uma dimensão temporal das experiências da população investigada, tal como é o caso desta análise (Guerra, 2006).

No caso da informação recolhida, optou-se pela amostra por homogeneização, uma vez que o objetivo do estudo é analisar um grupo homogéneo (mulheres líderes), e dentro deste verificar se existe ou não diversidade interna (Guerra, 2006). Contudo,

e uma vez que a população alvo é de difícil acesso, realizou-se uma amostragem por bola de neve – ao realizar uma entrevista, a entrevistada sugere alguma conhecida que também desempenhe um papel de líder que poderá também ser entrevistada e assim sucessivamente (Guerra, 2006).

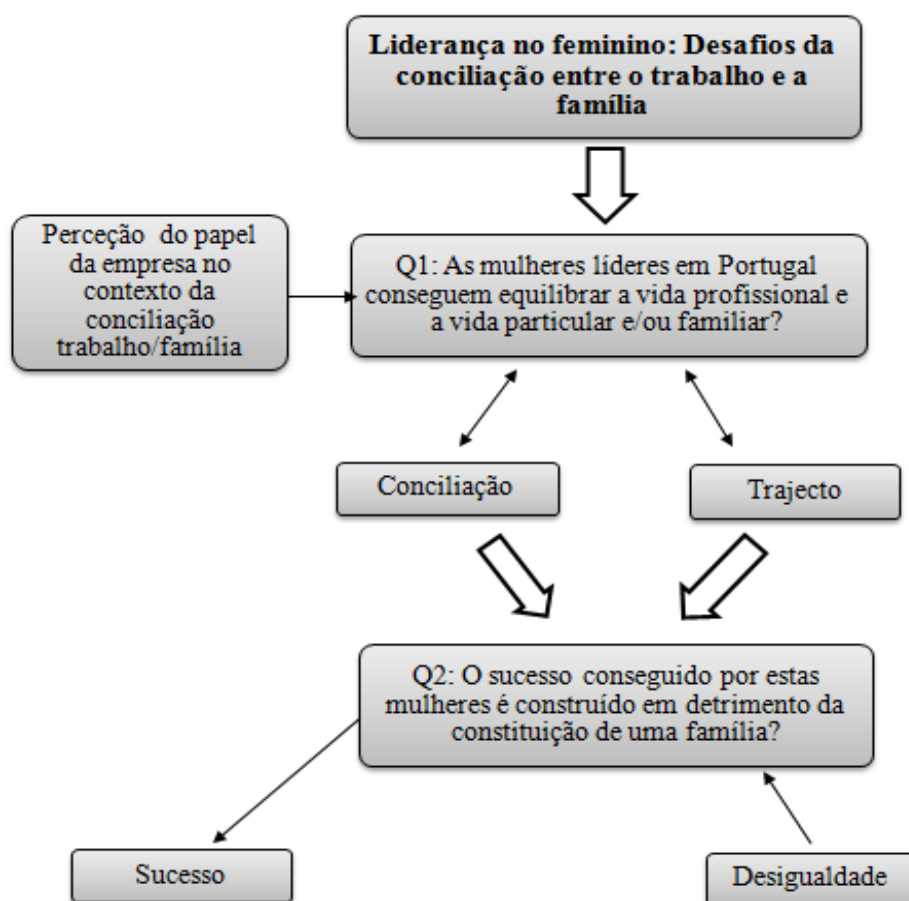


Figura 1: Esquema temático das categorias identificadas com base na análise categorial.

## **4. Resultados**

Face aos objetivos apresentados, designadamente a tentativa de apurar a realidade vivida pelas mulheres líderes em Portugal, no que toca ao equilíbrio que estas possuem ou não entre a sua vida familiar/privada e profissional, percebemos que varia consoante vários fatores. Neste caso, na sua grande maioria, as mulheres entrevistadas encontram-se na casa dos 40, sendo que todas elas se revelam bons exemplos de estudo dado apresentarem um perfil de progressão profissional ao mesmo tempo em que eram/são obrigadas a conciliar as duas esferas. Assim, não só se averiguou o equilíbrio efetivo do presente momento, como também o percurso realizado por estas mulheres até agora.

Face ao exposto na metodologia e conforme explicado no ponto 3.3 Instrumentos de recolha e análise, as cinco categorias definidas na construção do guião de entrevista correspondem as variáveis explicativas do fenómeno em estudo. Como tal as categorias que seguidamente são exploradas e analisadas [ (1) trajetória profissional e projeto pessoal, (2) sucesso na profissão, (3) desigualdade de género, (4) conciliação entre o trabalho e a família; e por fim (5) perceção do papel da empresa na conciliação entre o trabalho e a família], os seus resultados surgem das respostas dadas em questões colocadas e que se relacionam com a categoria analisada. Para suportar a análise efetuada em cada uma das categorias indicadas abaixo, estão incluídos alguns excertos de frases transcritas das entrevistas realizadas. Importa ainda referir que nos anexos IV e V, se encontram mais transcrições das entrevistas que suportam as conclusões tiradas.

### **4.1 Trajetória Profissional e Projeto Pessoal**

Relativamente à trajetória profissional destas mulheres, constatou-se que estas trabalharam em média em, quatro a cinco organizações, sendo o número mínimo uma empresa e o número máximo catorze. Apurou-se ainda que quase todas as

participantes nunca trabalharam em mais de sete empresas. Em média, as entrevistadas encontram-se na posição atual há cerca de seis anos, sendo que o tempo mínimo é de três meses, e o máximo de dezoito anos. Na sua maioria, as mulheres que se encontram há mais tempo na função, são aquelas que criaram um negócio próprio ou pertencem a uma carreira cujos patamares de promoção, são reduzidos (por exemplo magistratura). Em relação à dimensão das organizações empregadoras, a grande maioria, trabalha em multinacionais (dez líderes), oito trabalham em grandes empresas nacionais (possuem mais de 250 efetivos), seis trabalham em PME (menos de 250 efetivos), três em pequenas empresas (menos de 50 efetivos), e as restantes três em micro empresas (menos de 10 efetivos)<sup>1</sup>. É necessário ainda ressaltar que das trinta entrevistadas, apenas dez se encontram no topo da chefia das organizações onde trabalham, uma vez que quatro são sócias-gerentes, uma é secretária-coordenadora de uma faculdade (posto mais elevado de um funcionário não docente), uma é pró-reitora de uma Universidade, duas são presidentes de instituição, outra é diretora, e a restante é CEO da empresa.

#### **4.2 Sucesso na Profissão**

Ao nível da satisfação com a carreira, constatou-se que seis das entrevistadas referiram que se sentiam excelentes com o seu sucesso, cinco afirmaram estar muito contentes com o sucesso alcançado, cinco julgaram que estão numa boa posição por agora, e as restantes dez, encontram-se apenas satisfeitas com o sucesso alcançado. Destas últimas, duas apontam que este é apenas razoável, e que esperam atingir mais e que poderiam estar numa posição melhor – contudo para equilibrar todas as facetas da vida, nesta altura, tiveram que se realizar ajustes em ambas as esferas.

Em relação ao respeito que sentem por parte das chefias ou dos pares, na sua esmagadora maioria, sentem que existe respeito pelo trabalho realizado, uma das

---

<sup>1</sup> Fonte: IAPMEI-Definição de PME <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

profissionais mencionou que não é o melhor, duas referiram que sempre sentiram esse respeito, e finalmente uma das entrevistadas não faz qualquer menção ao assunto. Na sua grande maioria afirmam também que o seu trabalho é reconhecido, das quais seis declaram que sentem que é muito reconhecido, uma declara que apesar de hoje sentir o trabalho reconhecido, no início da carreira foi algo difícil de conseguir, e somente uma das líderes confessa que nem sempre o seu trabalho foi reconhecido.

Quanto à progressão propriamente dita na carreira, na sua grande maioria afirmam que tem sido feita de forma normal e linear (hierarquicamente ascendente), das quais bastantes confessaram que esta realizou-se de forma bastante rápida, apenas uma possuiu desvios à carreira originalmente pensada, mas conseguiu alcançar talvez maior sucesso. Nenhuma das entrevistas se encontra insatisfeita, ou cuja progressão na carreira não tenha sido satisfatória. O acesso a posições de liderança de topo, para as dez mulheres com os cargos mais altos das entrevistadas, foi um processo difícil e muitas vezes sentiram que tinham de trabalhar mais para os obter, confirmando assim a literatura consultada (Moller & Gomes, 2010; Michailis et al, 2012) – “É preciso ser-se muito melhor quando se é mulher do que quando se é homem, para se chegar a um lugar de direção” (Diretora de Departamento, 51, casada) e “Nalguns cargos, muitas vezes sente-se que não basta ser tão bom como o parceiro homem, tem que se ser bem melhor para se ser escolhida” (Pró-Reitora, 57, casada).

Além disso, uma das razões apontadas para o insucesso da carreira é o facto de as mulheres por vezes, terem menores ambições porque antecipam as responsabilidades futuras com a família e porque aceitam os papéis estabelecidos pela sociedade (Michailidis et al, 2012; Herrbach & Migninac, 2012) – “...por mais que se fale em igualdade, para as mulheres juízas é difícil porque para além de terem que corresponder em termos de serviço nos mesmos termos que os colegas homens, na nossa sociedade a igualdade no papel doméstico não existe. Deste modo, tem a mesma responsabilidade

que qualquer juiz homem tem, acrescida do facto de ser mulher e mãe, o que por vezes não é fácil gerir (Juíza, 49, casada).

#### **4.3 Desigualdade de género**

Quanto ao facto de o ser-se mulher ter ou não influenciado o papel destas líderes como profissionais, confirmou-se a existência de dois tipos: positiva e negativa. Assim, algumas das entrevistadas sentiram alguma discriminação negativa (uma referiu que apenas no início da carreira), a grande maioria delas afirmaram ter tido influência positiva (não só pelas características inerentes à mulher, como também pelas normas de quotas aplicadas em algumas empresas), uma das profissionais sentiu que o facto de ser mulher influenciou tanto positiva como negativamente, e outra das entrevistadas afirmou ser neutra a sua influência e a última profissional declarou que a influência negativa poderia ser pelo tipo de organização em que se encontrava.

Todavia, os estereótipos associados ao género, nomeadamente o facto de existir a crença que os homens são melhor talhados para cargos de liderança do que as mulheres, devido às características inatas a estes (Prime et al, 2009; Bozak & Sczesny, 2011), foi aqui verificada – “No início da carreira senti-me diminuída aos olhos dos outros não só por ser mulher mas por ter bom aspeto – dado que a representação social que a sociedade tem da mulher, é de que quando se é bonita e quando se arranja, não é compatível com inteligência...” “O facto de ser mulher e o ser-se emocional, que o é, é muitas vezes confundido com falta de racionalidade e seriedade...” (Presidente, 57, divorciada). Confirmou-se igualmente a noção de que as mulheres líderes neste tipo de ambientes são vistas mais negativamente, isto é, como sendo mais hostis – “De uma maneira geral não é fácil conciliar o ser mulher e chefiar (principalmente em equipas constituídas só por homens).” (Pró-Reitora, 57, casada).

Assim pode-se ainda acrescentar que embora na sua grande maioria afirmar que não terem sofrido discriminação negativa, o discurso realizado e algumas das experiências descritas confirmam o contrário, “Ainda temos uma cultura baseada na evolução da carreira do homem – é muito mais fácil para um homem chegar às dez da noite todos os dias, do que para uma mulher com filhos, e aliás ela não faz isso.” (Sócia-Gerente, 43, casada).

#### **4.4 Conciliação entre o trabalho e a família**

##### **4.4.1 Agregado Familiar**

Em relação à constituição do agregado familiar e se possuíam ou não dependentes de si (sejam ascendentes ou descendentes), constatou-se que vinte das entrevistadas possuem apenas a seu cargo filhos, seis possuem a seu cargo não só os filhos mas ascendentes também, duas delas não possuem nem filhos, nem ascendentes, e finalmente, uma das entrevistadas encontra-se neste momento grávida e a outra possui dez animais de estimação (cães e gatos). As mulheres que possuem descendentes têm em média dois filhos, e na sua grande maioria foram mães entre os 27 e os 35 anos, uma delas foi mãe aos 39 anos, quatro delas foram mães cedo (entre os 19 e 23 anos), as restantes não mencionaram o facto.

##### **4.4.2 Gestão do Tempo**

Averiguou-se igualmente, o número de horas que estas mulheres líderes passam efetivamente a trabalhar e se levam, ou não, trabalho para casa. Verificou-se assim que em média estas mulheres passam entre 45 a 55 horas, por semana, a trabalhar, sendo que o período entre 45 e as 49 horas é predominante. Relativamente ao trabalho levado para casa, vinte dessas mulheres têm por hábito fazê-lo (tarefa essa delegada para depois dos deveres familiares), sendo que cinco não levam de todo, e as restantes levam apenas quando é estritamente necessário.

Em relação às horas usufruídas para a vida privada, por semana, três possuem cerca de 15 horas ou menos, sete referiram entre 16 a 20 horas, quatro mencionaram que têm entre 21 a 25 horas, oito possuem entre 26 a 30 horas, três entre 31 a 35 horas, duas entre 36 a 40 horas e as restantes três usufruem mais de 40 horas por semana. É deste modo perceptível que a grande maioria das mulheres entrevistadas gozam entre 20 a 30 horas para a sua vida privada, o que desperta todo um leque de sentimentos entre a tristeza, a preocupação, a frustração, a felicidade, a paz, o contentamento, entre outras. Apenas onze das mulheres referiram sentir tristeza, frustração, irritabilidade e todos os outros sentimentos negativos. Desta forma, a maior flexibilidade de horário pode ser entendida como aspeto conflituoso na conciliação com a vida familiar (Peters et al, 2009) – “Isenção de horário de trabalho que acaba por sobrecarregar ainda mais, e todo o trabalho que tenho à noite e aos fins-de-semana não é recompensado, não são pagas horas extra” (Juíza, 48, casada).

Por outro lado, cerca de dez das entrevistadas referiram que se sentem satisfeitas e que julgam ser o normal, seis revelaram sentir-se extremamente bem e felizes com a conciliação que possuem hoje, as remanescentes três afirmam que os sentimentos negativos e positivos surgem conforme os picos e os momentos de quietude da atividade. Todas elas confirmaram que a maioria das horas usufruídas, é ao fim-de-semana.

#### **4.4.2.1 Equilíbrio ao longo da carreira**

No equilíbrio entre o trabalho e a família ao longo da carreira, nove mulheres afirmaram que não tinham qualquer conciliação, doze possuíam efetivamente equilíbrio, três tiveram alguma dificuldade, e seis delas afirmaram ser extremamente difícil consegui-lo. No que toca a apoios ou ajudas (interna ou externa), apenas quatro das entrevistadas não possuem qualquer ajuda, porém a grande maioria tem ajuda, de cariz interno e externo. Assim, onze tinham apoio simultaneamente interno



(marido/companheiro) e externo (pais ou empregada doméstica), doze possuem apenas ajuda interna, e finalmente três possuem apenas ajuda externa. Algumas das líderes tiveram dificuldades ao longo dos anos em poder chamar equilíbrio entre o trabalho e a família face à realidade vivida naquele momento.

Nesta dimensão fica evidenciado, que nos casos em que a mulher tem algum tipo de apoio, isso permite uma gestão e conciliação da vida familiar e pessoal mais efetiva, conforme se pode comprovar em alguns testemunhos- “Para conciliar é fundamental ter um parceiro....tenha um filho em comum e que partilha as responsabilidades familiares, educacionais e apoio doméstico. A conciliação é uma coisa que é preciso para ambos (mulheres e homens), e não deveria ser, tal como ainda hoje se pensa, a preocupação exclusiva da mulher – quer as próprias mulheres o pensem ou o ambiente laboral. Conciliar é algo a dois” (Presidente, 39, união de facto) .

Realça-se assim, a perceção de Barroso (2012) que quando no casal, ambos possuem responsabilidades laborais exigentes, que é necessária não só o estabelecimento de concessões de ambas as partes, mas também possuir um ótimo sistema de apoio e suporte, seja família, amigos, ou outra – “A conciliação se for feita no estrito cumprimento daquilo que as regras laborais ditam, é quase impossível, só com ajuda ou apoio de avós, tios, etc.” (Manager, 31, casada).

Por fim, aquelas cuja atividade laboral era geralmente dominada por homens, foram as que encontraram as maiores dificuldades- ”De uma maneira geral não é fácil conciliar o ser mulher e chefiar (principalmente em equipas constituídas só por homens).” (Pró-Reitora, 57, casada).

#### **4.4.2.2 Equilíbrio atualmente**

Averiguou-se ainda se as entrevistadas possuíam ou não equilíbrio entre o trabalho e a família atualmente. Das entrevistadas, vinte e três das líderes afirmam

terem equilíbrio entre as duas esferas da vida (mas na sua grande maioria declaram ser difícil, ou que só o conseguem com o apoio e a partilha das responsabilidades, ou ainda porque na fase em que os filhos se encontram, já são mais crescidos e independentes, pelo que não precisam de tantos cuidados, como com as crianças pequenas. Contudo, quatro afirmam que não possuem de todo equilíbrio, e três declaram que possuem muito pouco equilíbrio.

#### **4.5 Perceção do papel da empresa no contexto da CTF**

Ao equilíbrio entre o trabalho e a família, ainda se pode mencionar a perceção do papel da empresa, no fomento ou manutenção do mesmo. Constatou-se que, das trinta entrevistadas, apenas onze afirmaram que a existência de práticas de conciliação formalmente estabelecidas na organização (todavia cinco delas mencionaram que era apenas o que está estipulado pela lei – licenças de maternidade, amamentação, etc.), dezoito afirmaram não existir quaisquer práticas formais, e apenas uma mencionou que ainda não estão a ser aplicadas, mas já existem equipas a trabalhar no assunto. Em relação às práticas informais vividas nas suas organizações, apenas uma das entrevistadas referiu não existir qualquer flexibilidade por parte da entidade empregadora, todavia vinte e sete afirmaram existir flexibilidade, facilidade e compreensão, e finalmente uma das entrevistadas mencionou que essas práticas dependem de cada um, e a última declarou que talvez pudesse haver, mas que não tinha conhecimento.

## 5. Discussão

Tendo sido definidas anteriormente as metodologias de análise aplicadas, irá ser abordada a relação entre os resultados obtidos e a revisão da literatura. A discussão dos resultados encontra-se organizada, segundo as questões de partida, (1) as mulheres líderes em Portugal conseguem equilibrar a vida profissional e a vida particular/família; e (2) o sucesso conseguido por estas mulheres é construído em detrimento da constituição de família. Sendo que, as questões de investigação, estão ligadas às cinco categorias definidas anteriormente.

### **5.1. As mulheres líderes em Portugal conseguem equilibrar a vida profissional e a vida particular/familiar?**

A categoria da conciliação do trabalho com a família possui uma série de indicadores associados, nomeadamente o número de horas passadas a trabalhar, o número de horas utilizadas para a esfera privada, ajuda interna ou externa, e partilha (ou não) das responsabilidades. Os resultados desta categoria e subcategorias demonstram que na sua grande maioria as líderes entrevistadas, ao longo da carreira, não conseguiam ter equilíbrio entre as duas esferas ou era-lhe muito difícil consegui-lo, bem como revelam que atualmente apesar de a esmagadora maioria, referir que possui efetivamente equilíbrio, este é conseguido a grande custo.

Os resultados demonstraram que a grande maioria das entrevistadas passam, por semana, entre 45 a 49 horas a trabalhar, e usufruem em média cerca 20 a 30 horas para a vida privada, o que poderá conduzir a conflitos. É desta forma visível que a realidade encontra-se em conformidade com o que foi referido por Peters et al (2009), que atesta que o conflito entre as duas realidades resulta do facto das pressões do trabalho e familiares serem muitas vezes incompatíveis, uma vez que o tempo e a energia para o cumprimento de ambas as responsabilidades é escasso. Logo, torna-se perceptível que as líderes que passam grande parte do seu tempo a trabalhar, resta-lhes por isso pouco tempo, efetivamente para a vida privada – retirando horas de descanso, refeições, etc.

É de referir, que muitas destas mulheres também não conseguem encontrar o balanço entre o trabalho e a família, devido à contínua proliferação e disseminação das tecnologias de informação e comunicação. A maioria das entrevistadas leva trabalho para casa e/ou vê o e-mail institucional, logo confirma-se a ideia de que com o sucessivo desenvolvimento das novas tecnologias, os limites entre o lar e o local de trabalho são cada vez mais permeáveis (Peters et al, 2009).

Além disso, uma vez que as entrevistadas encontram-se em cargos de chefia, na sua grande maioria, possuem isenção de horário de trabalho, o que lhes dá flexibilidade, mas que na verdade resulta na maior prestação de trabalho. Comprova-se desta forma que nos casos onde existe maior necessidade de flexibilidade de horário torna-se normal existir maior conflito entre a vida pessoal e familiar (Peters et al, 2009). Além disso constata-se também tal como foi afirmado por Currie & Eveline (2011), as líderes não só têm que realizar as tarefas domésticas, bem como cumprir com as responsabilidades familiares, e ainda executar o seu trabalho pago.

O que nos remete para outra dimensão da CTF, nomeadamente a partilha das responsabilidades (familiares e doméstica) ou o recurso a ajuda. Comprova-se tal como Crompton & Lyonette (2011) afirmaram, as responsabilidades familiares e do trabalho doméstico continuam a pertencer quase exclusivamente à mulher. Deve-se ainda destacar que a base para um real equilíbrio entre o trabalho e a família, para um casal onde ambos possuem grandes responsabilidades profissionais, constrói-se através da realização de cedências de parte a parte, mas também o facto de se ter um excelente sistema de apoio e suporte – amigos, família ou outro (Barroso, 2012).

A perceção do compromisso das organizações para com as práticas de CTF, na generalidade confirmaram aquilo que os estudos (Heywood et al, 2010) têm vindo a observar. Isto é, existe uma atitude de permitir práticas informais baseadas no bom senso, sendo muito poucas as empresas que efetivamente estão a aplicar e promover a conciliação formal das duas esferas da vida.

Em suma, pode-se afirmar que a maioria das entrevistadas considera que atualmente possui equilíbrio entre o trabalho e a família, embora seja algo difícil de se conseguir. Para tal, possuem ajuda (interna/externa) e conseguem partilhar, pelo menos, as responsabilidades familiares, ou abdicam muito ou todo o tempo que dispõem para elas próprias, para se concentrarem na família.

## **5.2. O sucesso conseguido por estas mulheres é construído em detrimento da constituição de família?**

Em relação ao sucesso na carreira, foram averiguados indicadores relacionados, designadamente a satisfação com a carreira, acerca do respeito pelas chefias/pares e o reconhecimento pelo trabalho feito percebido, a progressão na carreira, a desigualdade de género, e a perceção do papel da empresa na conciliação entre o trabalho e a família.

A progressão na carreira das líderes entrevistadas, nas suas palavras ocorreu de forma normal, de ascensão vertical na hierarquia das empresas, sendo que poucas referiram que esta progressão foi rápida. Logo, confirma-se que o avanço na carreira, é mais lento em relação aos colegas homens, tal como indicavam Michailidis et al (2012). O acesso a posições de liderança de topo, para as dez mulheres com os cargos mais altos das entrevistadas, foi um processo difícil e muitas vezes sentiram que tinham de trabalhar mais para os obter, confirmando assim a literatura consultada (Moller & Gomes, 2010; Michailis et al, 2012). No caso das restantes, apesar de na maioria afirmarem estarem satisfeitas com o sucesso atual, esperam poder ascender a mais.

Também se pode referir que existiram duas revelações contrárias ligadas ao facto de se trabalhar numa atividade exclusivamente masculina. Por um lado, confirmou-se a noção de que as mulheres líderes neste tipo de ambientes são vistas mais negativamente, isto é, como sendo mais hostis. Por outro lado, existiu, num dos casos, a reação exatamente oposta, isto é, por se ser mulher num ambiente de homens é-se promovida em primeiro lugar. Porém, deve-se salientar que esta empresa (multinacional) possui práticas de colmatação de possíveis desigualdades (género, raça ou escolha sexual).

Deste modo, percebe-se que fora este caso isolado, na generalidade e tendo em conta que a maioria dos portugueses trabalha em PME, quando em contacto com locais de trabalho predominantemente masculinos, são vistas de forma negativa, tal como comprovado no estudo de Cook & Glass (2011).

Em relação à existência de estereótipos associados ao género, nomeadamente o facto de existir a crença que os homens são mais talhados para cargos de liderança do que as mulheres devido às características inatas a estes (Prime et al, 2009; Bozak & Sczesny, 2011), ficou mais patente no caso de algumas participantes especialmente em funções onde o género masculino predomina. A desigualdade de género é igualmente abordada e importante, dado que é visto como algo que poderá mitigar o sucesso na carreira das mulheres. Neste estudo, ainda que a grande maioria das mulheres afirma ter sentido discriminação positiva, o facto é que por serem mulheres, as responsabilidades familiares recaem quase exclusivamente sobre si, e espera-se que esse seja o seu papel, não só por parte das organizações, como da sociedade num total. Apesar de no discurso da maioria das participantes, estas revelarem abertamente que não sofreram qualquer forma de discriminação negativa, o tipo de linguagem usada e algumas das experiências vividas que foram relatadas, apontam no sentido contrário, isto é, quando ocorre efetivamente discriminação não é vista como tal, mas sim como algo normal e natural. Assim, torna-se lógico que a socialização nas próprias empresas e a perceção da sociedade no geral, contribuem para esta lógica de discriminação do lar e do que se é esperado das responsabilidades totais de uma mulher (Bellou, 2011). Além disso, uma das razões apontadas para o insucesso da carreira é o facto de as mulheres por vezes, terem menores ambições porque antecipam as responsabilidades futuras com a família e porque aceitam os papéis estabelecidos pela sociedade (Michailidis et al, 2012; Herrbach & Migninac, 2012).

## **6. Considerações Finais**

### **6.1. Conclusão**

Face aos resultados apresentados anteriormente, pode-se declarar que existe uma simultaneidade entre as várias realidades vividas por estas líderes. Na sua grande maioria constata-se ser difícil ou extremamente difícil equilibrar as duas esferas da vida, podendo existir várias razões para tal, nomeadamente, o facto de trabalharem muitas horas, o facto de o peso das responsabilidades familiares recaírem ainda essencialmente sobre si, ou de não conseguirem o apoio necessário, em casa e na organização.

Deste modo, pode-se afirmar igualmente que estas mulheres ainda sentiram ao longo da sua carreira certa discriminação de género. Isto porque, sentiram que tinham que provar o seu valor perante os colegas/chefias como profissionais, todavia, muitas vezes, os colegas homens não tinham trabalho doméstico igual ao delas, e por isso teriam que compensar e levar trabalho para casa. Esta situação poderá muitas vezes interferir com a vida privada (possuem menos horas de descanso, menos tempo para atividades de lazer e bem-estar), e interferir com a vida familiar (tempo que possuem para estar com a família – com ou sem qualidade).

Apesar de muitas das organizações não possuírem práticas de CTF formalmente estabelecidas, as líderes, por possuírem isenção de horário de trabalho, detêm o poder, informalmente, de estabelecer as suas próprias práticas de CTF.

Destaco também o facto de as entrevistadas que efetivamente possuem conciliação entre as duas esferas, referirem que essa só é possível com o apoio ou a partilha das responsabilidades familiares, e em alguns casos domésticas. Saliento ainda que as trabalhadoras que possuem uma ocupação cujo objetivo é a produção de novas ideias e conhecimentos (ensino e investigação), têm limites muito mais permeáveis porque, frequentemente não conseguem desligar-se do trabalho que necessitam de realizar, o que consequentemente faz com que lhes seja mais difícil

separar as atividades laborais das não laborais. Em alguns casos existiu a escolha consciente de adiar a constituição de família, em detrimento da carreira, uma vez que algumas das entrevistadas foram mães tardiamente.

Em suma, e tendo em conta os resultados apresentados previamente, posso concluir que as mulheres líderes em Portugal conseguem efetivamente equilíbrio entre as duas esferas da vida, contudo este processo é extremamente difícil e conseguido com muitos sacrifícios pessoais e um grande apoio interno e externo. O sucesso da maioria destas mulheres não é conseguido em detrimento da constituição da família, embora lhe seja roubado muito tempo à vida familiar, por parte do trabalho, o que se considera como uma consequência normal da função que exerce.

## **6.2. Limitações e Questões Futuras**

Em relação às limitações posso apontar o facto de a amostra ser relativamente pequena, e o facto de estas mulheres serem de diversos sectores, posições e atividades. Julgo que seria importante, no futuro, focar a atenção num determinado segmento laboral, idade, ou posição. Também seria importante perceber a diferença entre a progressão na carreira de mulheres que passaram pelo *boom* da entrada massiva das mulheres, e que efetivamente derrubaram certas barreiras, e a progressão na carreira das jovens líderes que entraram encontram-se há menos tempo no mercado laboral.

Algumas das conclusões são bastantes pessoais (ligadas à realidade vivida por estas mulheres), pelo que poderão não se aplicar à generalidade da representatividade deste nicho. Em relação às diferenças das recompensas (monetárias), não conseguimos apurar resultados concretos, por ser um tópico que muitas preferiram não comentar. Ao nível da metodologia, julgo que o guião deveria ser mais estruturado e direto para extrair certos pormenores que não consegui apurar com a entrevista semidirigida. Porém, esta poderá ser uma solução não viável, uma vez que muitas das entrevistadas poderão não se sentir confortáveis em partilhar detalhes tão privados da sua vida.



## 7. Referências

Barroso, T. (Maio 2012), Liderança. É um mundo de homens? *Human Resources Portugal*, pp. 16-29.

Beauregard, T. & Henry, L. (2009), Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, pp. 9-22.

Beaufort, V. (Setembro 2012), Women and their relationship to power: Still a taboo or a new corporate governance model? Document 1/2 extracts from the study. Retirado do site <http://www.cite.gov.pt/> a 28 de Março de 2013.

Bellou, V. (2011), Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (13), 2818-2833.

Bilhim, J. (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.

Bosak, J. & Sczesny, S. (2011), Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex Roles*, 65, 234-242.

Bullough, A., Kroeck, K., Newbury, W., Kundu, S. & Lowe, K. (2012), Women's political leadership participation around the world: An institutional analysis. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 398-411.

Cook, A. & Glass, C. (2011), Leadership change and shareholder value: how markets react to the appointments of women. *Human Resource Management*, 50 (4), 501-519.

Crompton, R. & Lyonette, C. (2011), Women's career success and work-life adaptations in the accountancy and medical professions in Britain. *Gender, Work and Organization*, 18 (2), 231-254.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Lisboa: Sílabo.

Currie, J. & Eveline, J. (2011), E-technology and work/life balance for academics with young children. *High Education*, 62, 533-550.

Dolan, S., Bejanaro, A. & Tzafrir, S. (2011), Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15), pp. 3146-3167.

Duarte, A., D'Oliveira, T. & Gomes, J. (2009). Imperium femininis... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 12-24.

Guerra, I. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*, Parede: Principia

Guerreiro, M., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*, Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Herrbach, O. & Mignonac, K. (2012), Perceived gender discrimination and women's subjective career success: The moderating role of career anchors. *Industrial Relations*, 67 (1), pp. 25-50.

Heywood, J., Siebert, W. & Wei, X. (2010). Work-life balance: Promises made and promises kept. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), pp. 1976-1995.

Michailidis, M., Morphetou, R. & Theophylatou, I. (2012), Women at work equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), 4231-4245.

Moller, M. & Gomes, J. (2010), Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional, *Análise Psicológica*, XXVIII (2), pp. 683-697.

O'Neil, D., Hopkins, M. & Bilimoria, D. (2008), Women's careers at the start of the 21<sup>st</sup> century: Patterns and paradoxes, *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 727-743.

Peters, P., den Dulk, L. & van der Lipper, T. (2009), The effects of time-spatial flexibility and the new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case. *Community, Work & Family*, 12 (3), pp. 279-297.

Prime, J., Carter, N. & Welbourne, T. (2009), Women "Take Care", Men "Take Charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12 (1), pp. 25-49.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 5ª Edição.

Robbins, S., Judge, T. & Sobral F. (2010), *Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*, São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Sánchez-Vidal, M., Cegarra-Leiva, D. & Cegarra-Navarro, J. (2012), Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 645-661.

Scott, K. & Brown, D. (2006), Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, pp. 230-242.

Traavik, L. & Richardsen, A. (2010), Career success for international professional women in the land of equal? Evidence from Norway. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (15), pp. 2798-2812.

Waumsley, J., Houston, D. & Marks, G. (2010), What about us? Measuring the work-life balance of people who do not have children. *Review of European Studies*, 2 (2), pp. 3-17.

Vinkenbarg, C., Engen, M., Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M. (2011), An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 10-21

## **8. Anexos**

### **Anexo I – Guião de Entrevista Provisório**

1. Qual o seu nome? Qual a sua idade? Qual é a sua área de estudos? E qual é o seu nível de estudos? Em que ano começou a trabalhar?
2. Qual a dimensão da instituição onde trabalha atualmente? A posição no mercado?
3. Quais são as suas funções nesta empresa?
4. Há quanto tempo exerce estas funções? O que fazia antes?
5. Fale-me da sua progressão na carreira. Poderá descrever alguns aspetos mais importantes deste seu trajeto – quais os marcos mais importantes da sua carreira?
6. Há quanto tempo está neste ramo de atividade?
7. Quantas pessoas tem sob a sua responsabilidade? Qual o seu nível de autonomia nos processos de tomada de decisão? (nível da própria função e organizacional)
8. Quais são, na sua opinião, as diferenças entre mulheres líderes e homens líderes? O facto de ser mulher teve alguma influência no estatuto que possui atualmente?
9. Como perceciona a relação entre as promoções que tem vindo a conquistar e as respetivas recompensas? As recompensas têm vindo a ser proporcionais às promoções?
10. Como avaliaria o seu sucesso na profissão?
11. Como tem conseguido conciliar as suas funções e responsabilidades na empresa, com o resto da sua vida (privada/familiar)? Compartilha as responsabilidades familiares com alguém?
12. Possui ascendentes ou descendentes dependentes de si?
13. Quanto tempo dispõe, por semana, para gozar a sua esfera privada? Quais os sentimentos que essa situação lhe desperta?
14. Existem práticas de conciliação entre o trabalho e a família na empresa onde trabalha atualmente?
15. O facto de ser mulher, levou a que fizesse escolhas ou decisões específicas de carreira e/ou pessoais?

## **Anexo II – Guião de Entrevista Final**

1. Nome? Área e nível de estudos? Quando começou a trabalhar?
2. Que organização é esta? Que tipo? E o que faz? Qual a sua dimensão?
3. Quais são as suas funções nesta organização? Há quanto tempo exerce estas funções?
4. Quantas pessoas tem sob a sua responsabilidade? Possui autonomia nos processos de tomada de decisão?
5. Fale-me da sua progressão na carreira. Quais foram para si, os marcos mais importantes da sua carreira? E como avaliaria o seu sucesso na profissão neste momento?
6. O facto de ser mulher teve alguma influência no papel ou estatuto que possui atualmente?
7. Na sua opinião, ao longo da sua carreira, as recompensas têm vindo a ser proporcionais às promoções recebidas?
8. Possui ascendentes ou descendentes dependentes de si?
9. Sente que possui equilíbrio entre o trabalho e a família? Compartilha as responsabilidades familiares com alguém?
10. Quanto tempo passa no trabalho? Recebe telefonemas pessoais ou consulta o e-mail pessoal no local de trabalho com alguma frequência?
11. Quanto tempo dispõe, por semana, para gozar a sua esfera privada? Quais os sentimentos que essa situação lhe desperta?
12. Leva trabalho para casa ou consulta o seu e-mail institucional em casa?
13. Existem práticas de conciliação entre o trabalho e a família na empresa onde trabalha atualmente?

**Anexo III – Ficha de Transcrição****1. Liderança no Feminino: Desafios do Equilíbrio entre o Trabalho e a Família****TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA**

<b>Nome</b>	
<b>Função e Organização</b>	

**C1: Trajetória profissional e Projeto pessoal****C1a: Início da atividade profissional:**

--

**C1b: Número de organizações onde trabalhou:**

--

**C1c: Ramos de atividade das organizações onde trabalhou:**

--

**C1d: Funções exercidas ao longo dos anos:**

--

**C1e: Dimensão da organização atual:**

--

**C1f: Tipo de empresa:**

--

**C1g: Funções exercidas na organização atual:**

--

**C1h: Há quanto tempo estas funções são exercidas:**

--

**C1i: Nível de autonomia no processo de tomada de decisão:**

--

**C1j: Número de pessoas que possui sob a sua responsabilidade:**

--

**C1l: Observações**

--

**C2: Sucesso na Profissão****C2a: Posição na organização:**

--

**C2b: Respeito recebido por parte das chefias/pares:**

--

**C2c: Reconhecimento do trabalho realizado:**

--

**C2d: Remuneração:**

--

**C2e:Realização pessoal:**

--

**C2f:Percurso na carreira:**

--

**C2g:Avaliação global do sucesso na carreira:**

--

**C3h:Observações:**

--

### C3: Desigualdade de Género (*Gender Bias*)

**C3a:Influência no estatuto na organização por ser mulher:**

--

**C3b:Perceção das recompensas em relação às promoções:**

--

**C3c:Observações:**

--

### C4:Conciliação Trabalho-Família

**C4.1:Agregado Familiar**

**C4.1a:Número de ascendentes dependentes:**

--

**C4.1b:Número de descendentes dependentes:**

--

**C4.1c:Compartilha as responsabilidades familiares:**

--

**C4.1d:Maternidade:**

--

**C4.1e:Observações:**

--

**C4.2:Gestão do Tempo**

**C4.2a:Horas de trabalho semanais (dentro e fora do local de trabalho):**

--

**C4.2b:Leva trabalho para casa:**

--

**C4.2c:Número de horas para desfrutar da vida privada:**

--

**C4.1d:Sentimentos despertados pela situação:**

--

**C4.1e:Possui ajuda interna/externa das responsabilidades domésticas/familiares:**

--

**C4.1f: Ao longo da carreira possuía equilíbrio entre o trabalho e a família:**

--

**C4.1g: Possui equilíbrio entre o trabalho e a família atualmente:**

--

**C4.1h: Palavras que associa ao equilíbrio/conflito entre o trabalho e a família:**

--

**C4.1i: Observações:**

--

**C5: Percepção do papel da empresa da conciliação trabalho/família**

**C5a: Existem práticas formalmente estabelecidas de conciliação trabalho/família:**

--

**C5b: Existem práticas informais de conciliação do trabalho/família estabelecidas:**

--

**C5c: Observações**

--

### **OBSERVAÇÕES GERAIS**

--

## **2. Perfil pessoal e familiar**

<b>2.1. Idade:</b>	
<b>2.2. Escolaridade</b>	
<b>2.3. Estado civil:</b>	
<b>2.5 Possui ascendentes dependentes (nº)</b>	
<b>2.6. Possui descendentes dependentes (nº)</b>	
<b>2.7 Área de trabalho</b>	
<b>2.8 Tipo de Organização</b>	
<b>2.9 Sector Privado ou Público</b>	
<b>2.10. Nº de horas de trabalho semanais</b>	
<b>2.11. N.º horas para esfera privada semanais</b>	



#### Anexo IV – Tabela de Observações acerca da Desigualdade de Género

Líder	Observações acerca da Desigualdade de Género
Regional Partner Manager, 52 anos, Casada	Quando entrou na companhia, foi como chefe de depósitos e era a primeira mulher e a primeira chefe de vendas. No entanto julga que a sociedade já evoluiu e o conceito de divergências que existia (de as mulheres talvez não serem tão capazes como os homens) já não existe.
Procuradora-Adjunta, 38 anos, Divorciada	“Hoje em dia, as mulheres estão a ter cada vez mais um papel preponderante em cargos que antigamente eram só atribuídos aos homens. Neste momento, em grande número na magistratura e no judicial as mulheres estão a imperar”.
Operations Manager, 45 anos, Casada	Sempre trabalhou muito bem com homens e com mulheres. Muito trabalho normalmente culmina em recompensa, mas tem que se realmente fazer muito trabalho.
Juíza 1ª Instância, 36 anos, Solteira	“Esta é uma profissão muito difícil de se sentir discriminada, excetuando pelas questões da maternidade. Às vezes o ser-se mulher, até ajuda, para estabelecer acordo entre as partes – a abordagem é diferente, as mulheres conseguem fomentar mais empatia e são melhor ouvidas ou as ideias melhor aceites.”
Diretora Departamento, 51 anos, Casada	“É preciso ser-se muito melhor quando se é mulher do que quando se é homem, para se chegar a um lugar de direção”. No seu início de carreira, sentiu que tinha que realizar um trabalho melhor que os homens à sua volta – para chefiar.
Diretora Departamento, 44 anos, Casada	Tem trabalhado com homens, que entendem que uma mulher tem maior facilidade em lidar com eles. Não sentiu que tenha sido uma dificuldade ser mulher – todavia sente-se privilegiada, porque não considera que isto seja o padrão.
Diretora Departamento, 41 anos, Casada	Considera que no início da empresa (que coincidiu também com o início da sua carreira) foi mais complicado, porque a empresa era muito militarista (muito poucas mulheres em cargos de direção, ainda hoje possui apenas 3 mulheres neste tipo de cargos); No início da carreira, o facto de ser mulher, casada e ainda numa idade mais nova, tendo um cargo de chefia, causou alguma estranheza e foi algo a ultrapassar.
Coordenadora Departamento, 49 anos, Casada	Quando conseguia cargos de chefia, os colegas homens, com percursos de carreira semelhantes ou iguais não eram selecionados, porque a entrevistada inseria-se nas quotas que se queriam obter.
Pró-Reitora, 57 anos, Casada	“Consoante a subida na hierarquia mais difícil vai sendo – quando olhamos para os cargos de direção de administradores, hoje em dia, a maioria são homens”. A geração de mulheres da entrevistada teve que se afirmar e lutar – a persistência tem muitas vezes sido confundida com mau feitio. “Nalguns cargos, muitas vezes sente-se que não basta ser tão bom como o parceiro homem, tem que se ser bem melhor para se ser escolhida”...”De uma maneira geral não é fácil conciliar o ser mulher e chefiar (principalmente em equipas constituídas só por homens)”.
Assessora, 60 anos, Viúva	Mesmo estando numa posição extremamente feminina (ensino), os chefes eram na sua grande maioria homens, também porque as mulheres os escolhiam.

Business Partner, 42 anos, Divorciada	Na empresa atual, existem programas de proteção para mulheres, negros e gays – caso haja uma vaga para uma posição e dois candidatos (um homem e uma mulher) que estejam exatamente ao mesmo nível, a mulher é quem alcança essa posição. “Sendo mulher numa área quase exclusivamente exercida por homens, até teve vantagens.”
Brand Manager Sénior, 38 anos, União Facto	No início de carreira, apenas teve que ter cuidado com a maneira como se vestia, tinha que demonstrar através do uso de um fato a sua credibilidade (para se sentir credível tinha que estar de blazer e de calças).
Assessora Principal, 50 anos, Casada	Teve a sorte de trabalhar com homens que sabiam ouvir as mulheres, uma vez que estas têm outra sensibilidade e forma de estar. “A capacidade de ver vários cenários diferentes sobre uma mesma situação é algo que nos é inato e que tem as suas vantagens.”
Sócia-Gerente, 53 anos, Casada	“Era muito mais fácil dar nas vistas, fazer um bom trabalho e por conseguinte subir (porque havia muitas lugares e poucos candidatos), contudo o facto de ser mulher tinha desvantagem. Hoje em dia já não tanto o facto de ser mulher, mas sim o facto de haver muito mais pessoas qualificadas – hoje subir é muito mais difícil.”
Sócia-Gerente, 43 anos, Casada	“Ainda temos uma cultura baseada na evolução da carreira do homem – é muito mais fácil para um homem chegar às dez da noite todos os dias, do que para uma mulher com filhos, e aliás ela não faz isso.” Nunca lhe viu o reconhecimento negado pelo facto de ser mulher. O facto de ser mulher ajudou em algumas coisas, nomeadamente o multitasking, pois conseguia gerir muita coisa ao mesmo tempo.
Presidente Instituição, 57 anos, Divorciada	“Em geral, existe um modo de estar feminino, em particular na gestão das emoções e no modo de abordagem dos outros que é muito importante para quem lidera – reflete-se na liderança.” “No início da carreira senti-me diminuída aos olhos dos outros não só por ser mulher mas por ter bom aspeto – dado que a representação social que a sociedade tem da mulher, é de que quando se é bonita e quando se arranja, não é compatível com inteligência.” “O facto de ser mulher e o ser-se emocional, que o é, é muitas vezes confundido com falta de racionalidade e seriedade – o que acentuou mais por ser mulher.” Existiram alguns incidentes de discriminação positiva e negativa, mas que foram pontuais e não a norma. “O facto de ser mulher pesa na representação que os outros têm e na forma como os outros a ela se lhe dirigem – positivamente e negativamente, porque se começa a admitir que o ser mulher pode ter alguma característica diferente, na forma de gerir e de nos relacionarmos, o que geralmente tem.”
Subdiretora Central, 39 anos, Casada	O departamento onde trabalha é constituído, na sua maioria por mulheres, mesmos as dirigentes já o são.
Presidente Instituição, 39 anos, União Facto	O facto de ser mulher levava a que tivesse que demonstrar muito, para notar o trabalho que realizava. Também o facto de estar muito disponível para trabalhar mitigou essa dificuldade – porque também começava a ser recomendada. “Se a responsabilidade da conciliação fica totalmente a cargo da mulher, e sendo esta mãe nova, muito mais dificilmente conseguirá progredir na carreira – não podem ficar mais tempo no trabalho, nem poderia aceitar projetos com mais responsabilidade.”

Juíza Círculo, 49 anos, Casada	“Nenhum benefício em ser mulher – por mais que se fale em igualdade, para as mulheres juízas é um difícil porque para além de terem que corresponder em termos de serviço nos mesmos termos que os colegas homens, na nossa sociedade a igualdade no papel doméstico não existe. Deste modo, tem a mesma responsabilidade que qualquer juiz homem tem, acrescida do facto de ser mulher e mãe, o que por vezes não é fácil gerir. As licenças de maternidade são exercidas, mas apenas agora, para além de que quando terminam, voltam para o trabalho com todos os processos por analisar – ninguém os substitui ou realiza o trabalho por eles.”
Juíza Círculo, 48 anos, Casada	Hoje, existem muito mais mulheres que homens na magistratura, a norma está a ser alterada.
Diretora Instituição, 58 anos, Casada	Existem diferenças entre homens e mulheres, exemplo disso é o Parlamento, onde existem muito poucas mulheres (“aquilo é só gravatas”). A disponibilidade que o homem tem e a que a mulher tem é completamente diferente. Muito provavelmente as mulheres podem não estar (em cargos de topo) porque não são convidadas a estar, mas quando estão, conseguem estar à altura. A sociedade não vê os líderes (mulheres vs. homens) da mesma maneira, Apesar de ser uma faculdade constituída maioritariamente por docentes mulheres, os cargos de liderança foram exercidos, na grande maioria das vezes, por homens.
CEO, 50 anos, Casada	As mulheres possuem características muito específicas, o que faz delas umas gestoras com uma inteligência emocional, na maioria dos casos, acima da média, mas também se calhar faltam algumas características que os homens desempenham muito bem. “Conseguimos tocar muitos instrumentos ao mesmo tempo (multi-tasking), mas em algumas circunstâncias desfocalizamo-nos, os homens são exatamente o contrário.”

**Anexo V – Tabela de Observações acerca do Equilíbrio entre o Trabalho e Família**

<b>Líder</b>	<b>Observações: Equilíbrio entre o trabalho e a família</b>
Sócia-Gerente, 43 anos, Casada	A partir do momento em que o primeiro filho nasce, a disponibilidade para a empresa foi muito reduzida, contudo como houve uma dedicação prévia à empresa, conseguia manter o equilíbrio, porque já conheciam o seu valor. “Quando as crianças iam dormir, pegava novamente no trabalho”. “Em termos pessoais foi um grande desgaste, principalmente na altura em que as crianças eram pequenas e tinha bastantes projetos no trabalho”. A partilha das responsabilidades na esfera familiar não tem sido igualitária, sente que tem sempre de ser ela a largar o que está a fazer para dar apoio aos filhos, no entanto não faz nenhum esforço (não cria nenhum conflito) para esta situação se alterar, porque gosta de ser ela a ter o controlo sobre esta esfera da vida.
Procuradora-Adjunta, 38 anos, Divorciada	Abdica-se de estar com a família e de se dedicar a si própria porque são cada vez menos magistrados e o número de processos continuam a aumentar e cada vez exigem mais deles – “existe trabalho para ser feito e muitas vezes é realizado nos fins-de-semana, nos períodos de descanso e em férias. Dá-se mais tempo à profissão e retira-se um pouco do tempo para a família e quando não é possível na família tira-se a eles próprios, o que não lhe resta muito tempo para fazer aquilo de que se gosta”. Trabalho interfere na esfera privada.
Juíza 1ª Instância, 36 anos, Solteira	Como não constituiu família, não tem as responsabilidades inerentes, pelo que conseguiu ter um percurso de vida, conseguiu realizar escolhas única e exclusivamente a pensar no bem pessoal e não em função de terceiros – pelo que conseguiu alcançar determinados objetivos mais cedo. Conseguiu também especializar a área que pretendia. Gestão do tempo do trabalho que tem que se fazer é algo que é de extrema importância. Normalmente nesta profissão ou se arranja companheiro/a cedo ou é muito difícil mais tarde fazê-lo. Pode ter este tipo de ritmo porque não possui família de quem cuidar.
Diretora Departamento, 51 anos, Casada	“Quando se tem filhos pequenos e se possui um trabalho com grandes responsabilidades, não nos sentimos bem, principalmente estando numa sociedade onde nos culpamos muito pelo que fazemos ou não fazemos pelos filhos, e pelas responsabilidades que temos por eles e pelo que devemos desfrutar”. Mas ao juntar a responsabilidade fazer bem e melhor, à pressão de que todo o tempo é pouco, e cumprir com o que se espera, às vezes há um permanente stress de não fazer nada bem feito. Apesar de partilhar responsabilidades familiares com o marido, ele podia continuar no trabalho até às 20h, mas ela tinha que sair às 18h para substituir a empregada e cuidar dos filhos e mimá-los, contudo quando o marido chegava a casa descansava e ela continuava a jornada de trabalho.
Regional Partner Manager, 52 anos, Casada	Se não fosse o meio familiar que possui atualmente não conseguiria estar na posição em que está, nem ter equilíbrio entre as duas esferas.
Brand Manager Sénior, 38 anos, União Facto	Sentia que podia comprar aquilo que o dinheiro lhe permitia. Todavia, as relações amorosas cobram mais do que os amigos e muitas delas terminaram por causa do ritmo levado – também porque não colocava a carreira em segundo lugar. Daí que só neste momento pensa em formar família.

Manager, 31 anos, Casada	Não existem horários para nada, nas consultoras. “A conciliação se for feita no estrito cumprimento daquilo que as regras laborais ditam, é quase impossível, só com ajuda ou apoio de avós, tios, etc.” Enquanto não se eliminarem determinado tipo de mentalidades, não haverá mudanças (no estrangeiro ficar-se 12 horas a trabalhar é mal visto, porque significa que não se é organizado e não consegue realizar o trabalho a tempo)
Operations Manager, 38 anos, Casada	As mulheres conseguem fazer magia – existem dias em que a mulher consegue dar mais ao trabalho do que à família.
Diretora Instituição, 58 anos, Casada	Durante a construção da carreira, estava também a constituir família pelo que foi uma época dura – na altura os transportes disponíveis eram maus, não possuía carro e havia a logística dos movimentos pendulares inerentes a uma família (ir por e buscar os filhos à creche/ama/escola, ir para o trabalho, etc.). Ajuda externa não se colocava, pois não havia possibilidades. Atualmente não sente que tenha que cumprir os mesmos horários que possuía ao longo da construção da carreira.
Coordenadora Departamento, 49 anos, Casada	Quando foi subdiretora geral desta organização, pediu demissão do cargo porque como vivia em Leiria e tinha que vir constantemente a Lisboa (ou trabalhar quase exclusivamente aqui), não lhe era compatível com a vida familiar – desiste de um cargo em detrimento da família, uma vez que sentia que o filho mais novo, na altura criança, ainda dependia e necessitava muito do seu apoio. “Não é fácil equilibrar a família e o trabalho se um dos pais não tem disponibilidade, pelo que ter-se o apoio do companheiro é fundamental.” Consoante as idades, existem outras exigências do cuidado a ter com os filhos. Neste momento com a vida familiar aligeirada, sente que é altura certa para apostar na carreira, pelo que passar mais tempo a trabalhar já não lhe causa tanto desconforto emocional.
Diretora Departamento, 44 anos, Casada	A evolução profissional foi construída com muito esforço e muito trabalho, a abdicar de muita coisa, mas tendo sempre presente que independentemente do gosto pelo trabalho, é mãe – depois precisa-se é de escolher. A nível de vida pessoal, não tem tempo para ela ou fazer algumas atividades com os amigos. No início da carreira considera que foi fisicamente violento – chegava a casa às dez da noite, colocava os filhos a dormir e depois voltava para a empresa, regressava às sete da manhã a casa, preparava os filhos para a escola e voltava para o trabalho. Neste período compreende algo muito importante: existem limites que não se podem atingir porque aquelas características pelas quais era conhecida, já não as tinha por causa do cansaço. Educou os filhos para serem autónomos, pelo que os dois que já são adolescentes não necessitam de todo o apoio que se tem que ter com crianças.
Controladora Gestão Sénior, 44 anos, Casada	O papel da mulher é sobretudo ser mãe, e não o é a 100% como gostava de o ser. Se o marido não pudesse dar o apoio necessário aos filhos, seria ela a abdicar da carreira.
Sócia-Gerente, 53 anos, Casada	“Tínhamos que conseguir provar que ser mulheres, mães e profissionais era compatível, e isso era uma tarefa que necessitava de alguma habilidade.”
Assessora, 60 anos, Viúva	“Continua a ser a mulher que tem a maior parte das responsabilidades familiares e de cuidado com os filhos.” Quando o marido era vivo havia divisão das responsabilidades familiares entre o casal, mas não das responsabilidades domésticas – “...quando se pede ajuda e partilha doméstica das tarefas, as mulheres são chamadas de feministas.”

Assessora Principal, 50 anos, Casada	Sempre achou que não era necessário condicionar o tipo de família que gostaria de ter em função da carreira que gostaria de fazer. Muitas vezes trabalhava fora de horas, o que não é fácil porque as escolas têm horários e/ou paga-se os excessos. Contudo, fazia ver às chefias que apesar de ter que ir sair a determinada hora, que regressaria mais tarde ao trabalho ou então que realizaria pela noite dentro o projeto que fosse necessário para o dia seguinte. “E esta é a capacidade inevitável, que a mulher tem que ter.” Há horários a cumprir e não há dinheiro que aguarde todos estes suplementos que as escolas obrigam hoje a pagar, portanto tem que haver sempre uma tentativa de conciliação. Localização do local de trabalho influencia imenso a conciliação dos tempos – pendulares.
Subdiretora Central, 39 anos, Casada	Existem tarefas com os filhos que gostaria de fazer, mas como as responsabilidades são partilhadas, muitas vezes não consegue e fá-las o marido.
Sócia-Gerente, 49 anos, Solteira	Em 1999 decide sair do cargo que detinha (diretora) para criar um negócio seu, uma vez que não possuía equilíbrio entre o trabalho e a família – não existiam qualquer tipo de apoios a nível de escolas, a nível de horários. Para quem tinha posições de chefia era muito complicado, tanto que a sua filha não foi criada por si, nos 2 primeiros anos da sua vida. Necessitava de uma profissão que lhe garantisse uma estabilidade, de um equilíbrio entre o trabalho e a família para se sentir bem – perdeu em termos monetários, mas ganhou em paz de espírito e em felicidade e qualidade. “Ao criar esta empresa foi também numa tentativa de auxiliar as mães profissionais porque sentia que existe esta imensa dificuldade em equilibrar as duas facetas da vida.” Vive no prédio onde trabalha – pelo que se eliminam os movimentos pendulares.
Presidente Instituição, 57 anos, Divorciada	Com os filhos em idades mais velhas (não precisam tanto dos pais), torna mais fácil ter este tipo de cargos – “o tipo de cargo que desempenha hoje não era de todo possível quando os filhos eram pequenos, de maneira nenhuma”. Os cargos de gestão são mais absorventes, não tanto como os cargos académicos. Amigos ajudaram na alavancagem afetiva, onde a ajudaram a crescer e a refletir nos problemas e nas dificuldades.
Juíza Círculo, 48 anos, Casada	Deita os filhos, e a partir das 22h trabalha até poder. “Apesar de partilhar as responsabilidades familiares com meu marido, a maior carga recai sempre na mãe/mulher/esposa.” De manhã é ela que faz as tarefas matinais (preparar os filhos e levá-los para a escola). “Isenção de horário de trabalho que acaba por sobrecarregar ainda mais, e todo o trabalho que tenho à noite e aos fins-de-semana não são recompensados, não são pagas horas extra”. Se falta, ninguém faz o trabalho por eles. Quando os casais não são ambos magistrados, não existe a compreensão (ao início) do tipo de pressão que existe, pelo que pode ser difícil para o relacionamento – reflete-se depois em casa, também pelos filhos (“porque é que tens filhos se nunca estás connosco”).
Diretora Loja, 40 anos, Divorciada	Criou propositadamente um fosso entre a profissão e a vida privada porque sente que tem que se dedicar muito à carreira neste momento para poder evoluir.
Secretaria-Coordenadora, 55 anos, Divorciada	Não tendo filhos pequenos nesta altura da vida fica mais fácil tratar de assuntos de trabalho em casa.

CEO, 50 anos, Casada	Numa das empresas onde trabalhou, tinha o filho pequeno com um ano, e teve que realizar muitas deslocações, o que contribui para que não fosse uma época fácil (percebeu que ...”o papel de mãe muitas vezes fica para trás quando tomamos estas decisões de vida” – sofreu as consequências, porque o filho ficou muito distante, demasiado apegado ao pai e não à mãe). Considera-se uma pessoa de sucesso porque consegue conciliar as duas esferas da vida, quando por norma quando se envereda por este tipo de caminho, há sempre uma das áreas que fica prejudicada.
Juíza Círculo, 49 anos, Casada	Não vale de nada ter as licenças de maternidade, os períodos de amamentação ou as reduções de horário, quando os processos estão todos por analisar quando regressam – portanto se não os fazem às 9 da manhã, terão que os fazer à noite ou ao fim-de-semana. Essa exigência leva que ao nível das inspeções não é considerado nem para os homens, nem para as mulheres (licença de maternidade e paternidade). Nem sempre é possível ter equilíbrio, por vezes é meramente formal, pode-se estar com a família, mas pensa-se sempre que existe trabalho para fazer e nos atrasos – nem sempre se tem qualidade.
Pró-Reitora, 57 anos, Casada	Quando casou, trabalhava em Sines, mas vivia em Lisboa, pelo que teve de tomar a decisão de sair da empresa, uma vez que ficar, implicaria que toda a família teria igualmente que ficar em Sines, porque as deslocações pendulares eram desgastantes. Ambos no casal eram muito ocupados, pelo que se não fosse a ajuda dos pais, de parte a parte, não teria sido possível. Durante muito tempo tinha menos tempo disponível para ela própria e para a família – trabalhava (chefias, portanto mais horas) e estudava ao mesmo tempo, por isso o tempo que não passava a trabalhar, dedicava grande parte dele aos estudos.
Presidente Instituição, 39 anos, União Facto	Não existem apoios estatais e sociais, e daquilo que é ainda os estereótipos sociais em Portugal, dificultam a conciliação. “Para conciliar é fundamental ter um parceiro ou uma parceira, quer viva ou não com a pessoa, que efetivamente tenha um filho em comum e que partilha as responsabilidades familiares, educacionais e apoio doméstico. A conciliação é uma coisa que é preciso para ambos (mulheres e homens), e não deveria ser, tal como ainda hoje se pensa, a preocupação exclusiva da mulher – quer as próprias mulheres o pensem ou o ambiente laboral (porque é isto que se espera delas). Conciliar é algo a dois”. No seu caso propriamente dito, uma vez que não têm rede familiar disponível, contrataram empregada – porque ambos exercem cargos de alguma/bastante responsabilidade. Refere ainda que, na generalidade dos casos, quando as crianças estão doentes ou quando se tem que resolver algum assunto relacionado com a escola, é sempre a mãe a faltar ao trabalho. “Deste modo, a mulher não concilia, soma um trabalho remunerado com um trabalho não remunerado.”